

в этой ситуации не увеличит суммарного дохода системы.

Разработанный метод согласованного планирования деятельности предприятия и интрапренерских единиц, основанный на методе декомпозиции Корнаи–Липтака, позволяет синхронизировать плановые решения по выпуску продукции и использованию общих ресурсов, принимаемые участниками интрапренерского процесса, повысить их эффективность и уровень соответствия интересам предприятия и его ИЕ.

### **Литература**

1. Экономико-математические методы и модели планирования и управления. М.: Знание, 1983
2. Математические методы в планировании отраслей и предприятий / под. ред. И. Г. Попова. М.: Экономика, 1997

**Д-р. экон. наук Е. С. Петренко,**

**Аспирант О. И. Мецик,**

**Аспирант А. В. Романова**

*Национальная палата предпринимателей Республики Казахстан*

*Институт экономики УрО РАН (Россия)*

### **Стратегия противодействия кризису и развития предпринимательства: опыт Национальной палаты предпринимателей Казахстана**

Развитие Казахстана во многом базируется на его сырьевых возможностях. Мировая нефтяная отрасль переживает фундаментальные изменения, которые, безусловно, коснутся и Казахстана. В настоящее время три четверти месторождений мира прошли «пик добычи». Крупнейшие месторождения Республики – «Карачаганак» и «Тенгиз» – преодолеют пик добычи в 2025 и 2031 годах, соответственно, после чего производство на них станет снижаться при одновременном росте затрат на поддержание добычи.

Будущее мировой и казахстанской нефтяной отрасли – труднодоступная нефть на шельфе, добыча которой требует колоссальных инвестиций и технологических решений.

В настоящее время нефтегазовая отрасль обеспечивает порядка 99 % поступлений в национальный фонд, свыше 70 % экспорта страны и формирует около четверти ВВП [1]. Согласно ежегодному отчету BP Statistical Review of World Energy по объему доказанных запасов нефти Казахстан занимает 12-е место в мире с показателем в 30 млрд баррелей (1,8 % от мировых запасов на конец 2013 г.) [2]. По показателям добычи нефти и газоконденсата страна занимает 17-е место в мире – 81,8 млн тонн в 2013 году (1,79 млн баррелей в сутки – 2 % от мировой добычи), по товарному газу – 33-е место (18,5 млрд куб. м, 0,5 % от мирового показателя добычи). По объему производства нефти и газоконденсата в 2013 году Казахстан превзошел такие страны, как Алжир, Оман и Индия, при этом незначительно уступая Норвегии и Катару.

При текущем уровне добычи запасов природного газа хватит на 83 года (мировых запасов – на 55 лет), нефти – на 46 лет (мировых запасов – на 53 года).

Уже в ближайшие 5–10 лет нефтегазовая отрасль Казахстана может столкнуться с серьезными вызовами, которые способны повлиять на многие аспекты развития страны. К числу ключевых рисков относятся:

- мировые цены на энергоносители, которые подвержены высокой волатильности;
- рост мировой добычи, в т. ч. и с помощью нетрадиционных источников, вкупе с замедлением роста и/или возможным снижением мирового потребления;
- изменение структуры и географии мирового спроса;
- предстоящее снижение добычи углеводородов в Республике после прохождения «пика добычи» (Peak oil) на казахстанских месторождениях.

Однако такой показатель состояния экономики, как развитие малого

и среднего бизнеса, по-прежнему остается на невысоком уровне. За последние восемь лет доля предпринимательства в ВВП остается на стабильно низком уровне в пределах 17–20 %. Достижение доли малого и среднего бизнеса в ВВП страны на уровне 40 %, о которых говорится в Стратегии развития Казахстана до 2050 [3], на основе действующих инструментов государственного управления и темпов роста экономики мало вероятно. Показатель 18 % держится почти десятилетие и отражает наличие ряда серьезных сдерживающих факторов для роста.

Таблица

Доля малого и среднего предпринимательства Казахстана [1]

Показатель	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Доля МСБ в ВВП %, в т.ч.	17,8	17,5	20,4	18,6	20,4	20,2	17,5	17,3	16,9
малый бизнес	8,2	7,6	8,5	6,4	6,6	7,0	6,2	6,0	6,5
средний	9,6	9,9	11,9	12,2	13,8	13,2	11,3	11,3	9,4

Ключевым сдерживающим фактором, на наш взгляд, является сочетание в казахстанской модели высокой социальной ориентированности государства и большой доли государственного регулирования. Все годы развития рыночных отношений Казахстан проводит социально ориентированную политику, которая не порождает внутри делового сообщества пересмотра внутренних правил деятельности. Президент Н. А. Назарбаев неоднократно подчеркивал, что ключевой ценностью, которой должны руководствоваться предприниматели в принятии решений, является сохранение рабочих мест и затрат на заработную плату [4]. Такая модель реализуется и в текущих условиях нарастания кризисных явлений в экономике страны.

Кризис с социально-психологической точки зрения это всегда переоценка ценностей экономического поведения [5]. Шоковые состояния бизнеса в условиях кризиса обуславливают пересмотр ценностей, что ведет к новому осмыслению экономической и социальной реальности и меняет подходы

прежде всего управленческих и профессиональных элит в сторону повышения внутренней эффективности [6].

Однако казахстанская экономическая политика не предполагает шоковой терапий, удерживая в качестве основного приоритета социальный ориентир. Наряду с безусловными преимуществами в виде социальной, политической и макроэкономической стабильности такой подход порождает некоторые изживенческие настроения. В результате бизнес не стимулирован к развитию в силу того, что нет необходимости перестраиваться, повышать эффективность, сокращать издержки, конкурировать в полном объеме, и в этом выражается негативное следствие подобной политики. В этой связи поиск новых подходов приводит нас к мысли о возможности соединить необходимость эволюционного и цикличного развития экономики через управление кризисом при сохранении мягкой, социально ориентированной политики.

Оригинальность такого подхода заключается в том, что необходимо инициировать преобразования не путем шоковой терапии для экономики, а путем управляемого запуска внутренних процессов изменения, которые будут контролироваться государством, но наряду с этим создадут существенные преобразования в структуре экономики. Таким образом, не глобальный кризис выступит катализатором развития, а целенаправленная стратегия разрешения внутренних локальных кризисов. В этой связи, учитывая специфику развития страны и осознавая безусловную ценность стабильности в экономике и согласия в обществе, мы поддерживаем государственную доминанту – развитие экономики без социальных потрясений.

Вместе с тем нам видится целесообразным переход экономической доктрины от социально–ориентированной политики к политике локального шокового развития экономики. Этот подход отличается тем, что он отказывается от тотального сдерживания, предотвращения последствий масштабного экономического кризиса и предполагает стратегию, основанную на разворачивании локальных институциональных кризисов. Каждая критическая точка в экономике будет иметь локальный характер, критическое

развитие в ней можно будет контролировать, кризис можно будет формировать и управлять им. При этом комплекс таких «управляемых локальных кризисов», подобно управляемому взрыву, позволит обеспечить прорыв в экономике, минимизируя и смягчая потери социальной политики государства.

Мы считаем, что кризисы как определенные локальные точки напряжения в экономике Казахстана уже различимы, поскольку в них наблюдается низкая эффективность и социальная неопределенность. В этой связи казахстанскими институтами развития и организациями по поддержке бизнеса проводится масштабная работа. В частности, можно выделить деятельность Национальной палаты предпринимателей, которая направлена на построение сильного и эффективного бизнес-сообщества. В этой работе можно выделить несколько локальных точек, которые направлены на модернизацию. Мы разделили их на две группы: социально-политические (управленческие), которые способны улучшить взаимодействие государства и бизнеса в вопросах управления экономическим ростом и экономические, которые способны обеспечить поступательный экономический рост МСБ. В совокупности те и другие позволяют заложить основу противодействия кризисным воздействиям, обеспечить локальное развитие и при этом не допустить ущерба для социальной политики правительства РК.

Итак, мы выделяем следующие точки, которые позволяют реализовать локальную шоковую терапию в условиях кризиса.

Социально-политическая (управленческая) группа локальных точек шоковой терапии

1. движение политики государственного администрирования к политике государственного управления изменениями.
2. формирование объективных правил игры – основа успешного бизнеса.
3. строить диалог по-новому – вызов и требование времени.
4. развитие человеческого капитала как решающий фактор конкурентоспособности экономики.

Экономическая группа локальных точек шоковой терапии.

1. закупки как фактор роста МСБ.
2. институты развития: разворот к интересам бизнеса.
3. внедрение новых инструментов финансирования.

Социально-политические точки шоковой терапии выделены нами в силу того, что они позволяют изменить конструкцию отношений власти и бизнеса в части взаимодействия по развитию экономики. Не секрет, что государственное регулирование в условиях ускорения экономических процессов просто не успевает за темпами изменений, т. к. работа государственного аппарата медлительна. Именно поэтому переход от политики государственного администрирования к управлению изменениями и дальнейшей открытости государственных органов с опорой его решений на бизнес-инициативу станет эффективной моделью по ускоренной модернизации экономики в условиях кризиса.

#### **От политики государственного администрирования к политике государственного управления изменениями**

Существующий механизм государственного регулирования бизнеса построен на принципах программного подхода. Являясь директивным стилем проведения государственных преобразований – преобразованием «сверху – вниз», он потерял свою актуальность на современном этапе и является сдерживающим фактором развития страны. Переход к механизму, действующему на принципе «управление изменениями», позволит выстраивать отношения государства и предпринимательского сообщества на условиях вовлечения двух сторон в общее дело с учетом их сильных качеств, с учетом слабостей и обсуждения их на диалоговых площадках, которые необходимо предварительно усилить.

Необходимо начать масштабную и системную работу с бизнес-инициативой. Именно инициатива предпринимательства должна стать фундаментом разработки государственных программ. Управление изменениями потребует создания делового партнера, который возглавит и

реализует программу совместно с государством – бизнес-сообщество. Именно для этого Национальная палата начала активный мониторинг результативности действующих государственных программ, а также активно участвует в разработке новых программ, внося и продвигая в них идеи и инициативы предпринимателей [7].

### **Формирование объективных правил игры – основа успешного развития бизнеса**

Чем четче и яснее определены правила игры, тем удобней планировать и прогнозировать деятельность всем участникам рынка. Поэтому следующей локальной точкой шоковой терапии должно стать улучшение законодательных основ, определяющих принципы взаимодействия на рынке.

За 2013–2014 годы НПП проанализировало, разработало и предложило, в сотрудничестве с бизнесом, более 630 поправок в действующее законодательство РК, направленных на снижение административных барьеров для предпринимателей, свыше 450 из которых одобрены. Также 40 государственных услуг для бизнеса прошли общественный мониторинг в ноябре-декабре 2014 года. Для выявления уровня удовлетворенности оказываемых госуслуг было опрошено свыше 22 тысяч предпринимателей. В результате общественного мониторинга доля неудовлетворенных характером и качеством оказываемых госорганами услуг составила от 20,4 % до 35,4 % от общего числа респондентов [8].

Чтобы сделать правила игры более прозрачными, были введены два важных условия: для усиления защиты интересов бизнеса по инициативе Палаты введен институт уполномоченного по правам предпринимателей (институт омбудсмана) и введена презумпция добросовестности предпринимателя. Институт омбудсмана стал дополнительной защитой против бюрократизации норм, регулирующих предпринимательскую деятельность.

К функциям бизнес-омбудсмана отнесены:

- защита и представительство интересов предпринимателей в госорганах и международных организациях;

- рассмотрение жалоб и обращений предпринимателей;
- внесение в госорганы рекомендаций по восстановлению нарушенных прав предпринимателей, обращения с иском в суд и так далее.

Законодательное закрепление презумпции добросовестности предпринимателя позволило также улучшить правила игры, т. к. ввело принцип, предполагающий что действия предпринимателя в соответствие с законом и согласно решениям или разъяснениям госорганов, не влекут привлечение его к ответственности.

Также важным принципом, повышающим прозрачность правил игры должно стать эффективное регулирование споров. Данное направление предполагает введение досудебного регулирования налоговых и таможенных споров, развитие негосударственных третейских судов.

### **Построение диалога по-новому – вызов и требование времени**

Диалог с бизнесом – это самый верный и объективный способ получения государством обратной связи. Сегодня, как сказал глава государства Н. А. Назарбаев, для нас актуален только один принцип работы в этом вопросе: **«Конструктивное предложение бизнеса – оперативное государственное решение»** [9].

Для создания самого механизма обратной связи в НПП был создан Реестр жалоб и проблем предпринимателей, который действует по принципу: каждый предприниматель может изложить свою проблему на сайте, и она будет изучена экспертами НПП. В течение лишь одного года работы Реестра жалоб и проблем путем переписки, организации диалоговых площадок с государственными органами, привлечения надзорных и правоохранительных служб было решено 116 проблем из общего количества рассматриваемых 396 проблем (еще 77 проблем на стадии разрешения – госорганы готовят соответствующие решения).

Благодаря наличию обратной связи со стороны предпринимателей было сокращено 1810 требований из 5228, или 34,6 % от общего количества.



В настоящее время НПП принимает активное участие в работе по сокращению разрешительных документов (процедур) на 50 %, проводимой министерством национальной экономики РК в рамках реализации поручения главы государства[9].

### **Развитие человеческого капитала как фактор конкурентоспособности экономики**

Этот шаг связан с необходимостью скорейшего преобразования человеческого капитала для реализации задач индустриализации экономики, от компетенции и профессиональных возможностей которого в определяющей степени зависит инновационное, конкурентоспособное развитие бизнеса. Мы видим следующие важные направления работы в этой локальной точке:

- требуется проведение глубокого анализа потребности рынка труда на ближайшие 10 лет с учетом появления новых отраслей (робототехника, нанотехнологии и т. д.); работу системы образования необходимо направить в первую очередь на удовлетворение потребности рынка труда;
- совместными усилиями с деловым сообществом важно начать проводить работу по ранней профориентационной работе в школах;
- с учетом зарубежного опыта требуется принять отдельный закон «О профессиональном и техническом образовании», предусмотрев в нем нормы, регламентирующие вопросы дуального образования, механизм преференций для предпринимателей, обучающих молодежь в системе профессионально-технического образования;
- с целью массового открытия новых проектов семейного или молодежного бизнеса необходимо организовать во всех районных центрах бизнес-школы для начинающих предпринимателей из сельской местности.

Таким образом, мы считаем, что выделенные локальные точки социально-политической группы позволят кардинально изменить отношения власти и бизнеса, сделав это взаимодействие партнерским, и что самое главное, заложат

в их основу предпринимательскую инициативу – фундамент экономического роста.

Катализатором же экономического роста МСБ в Казахстане по-прежнему может выступать только государство и крупные национальные компании, их поддержка и заказы. Однако в реализации этой поддержки мы должны быть ориентированы на автономизацию МСБ, его способности перейти от состояния обслуживания крупного бизнеса, в состояние драйвера экономики.

### **Закупки как фактор роста МСБ**

Пять важнейших драйверов экономического роста МСБ: закупки национальных компаний, недропользователей, государства, системообразующих предприятий, предприятий квазигосударственного сектора. Данные закупки уже сегодня являются мощным источником внутреннего спроса и важным стимулом роста МСБ. Изменения в этой локальной точке должны коснуться следующих вопросов:

- внедрение механизма долгосрочных контрактов в рамках закупок государственных органов и национальных компаний;
- создание института партнерских программ при осуществлении закупок системообразующими предприятиями на законодательном уровне;
- инициация бизнеса с момента формирования государственного заказа и технического задания на его исполнение;
- превращение крупных национальных мега-проектов («ЭКСПО-2017», Олимпиада-2022, БАКАД и т. д.) в драйверы развития национального производства и сферы услуг.

Так в течение 2014 года Национальная палата рассмотрела 268 жалоб, касающихся государственных закупок и местного содержания. Количество обращений в региональные палаты составило 1174.

Больше всего нареканий у предпринимателей вызывают государственные закупки (центральному аппарату – 34,4 %, по регионам – 26,5 %); закупок компаний, входящих в структуру АО «Самрук-Казына» (по НПП – 27,6 %, по

по РПП – 30,3 %); закупок недропользователей (по НПП – 9,3 %, по РПП – 5 %). Около 1/3 от общего количества обращений, поступивших в НПП, касается необоснованного отклонения и проведение закупок под определенного поставщика [11].

В этом секторе следует провести кардинальные преобразования, которые должны пройти под лозунгом установления приоритета качества над ценой при проведении госзакупок. Рассчитано, что введение этой нормы поможет отечественным товаропроизводителям на равных конкурировать с иностранными производителями, предлагающими продукцию с худшим качеством, но по низким ценам. Также следует перейти от разовых закупок или годовых к среднесрочному планированию закупок на период до 3 лет.

### **Институты развития: разворот к интересам бизнеса**

В настоящее время институты развития разрослись так, что работают автономно – система в системе. Их эффективность с каждым годом становится ниже, многие задаются вопросами: ради чего существуют эти институты, выполняют ли они свою миссию? Похоже, общество их не контролирует, они закрыты для нашего взора. Указанные институты выполняют местническую роль, организуя выполнение отдельных поручений правительства и конкретных чиновников. В этой сфере следует провести кардинальные изменения. Бизнес-сообщество должно провести открытый общественный аудит деятельности институтов развития, обеспечив им четкое сервисное позиционирование для решения задач стратегического развития страны. Доступ к работе с институтами развития должен получить каждый предприниматель, не зависимо от размера и вида деятельности. Развитие – это не масштаб бизнеса, *развитие – это готовность бизнеса к быстрым изменениям!* Те, кто готов меняться, должны получать поддержку от институтов развития.

При учреждении институтов развития предполагалось создание специальных структур, которые распределяли бы государственное финансирование по приоритетным точкам роста на условиях, более привлекательных, чем кредитование в коммерческих банках, и

способствующих созданию новых производств с высокой производительностью. Однако сегодня все институты развития превратились, по сути своей, в банки второго уровня. Поэтому мы считаем, что следует провести следующие преобразования [12].

- преобразовать функциональный метод работы институтов развития в программный, при котором появятся измеримые и осуществимые цели и задачи;

- определить показатели эффективности деятельности институтов развития помимо количества предприятий и объема финансирования, количество успешно реализованных проектов и внедрение современных и эффективных инструментов поддержки;

- закрепить на законодательном уровне участие бизнес-сообщества в управляющих органах институтов развития национального и регионального уровня, чтобы повысить прозрачность деятельности последних.

### **Глобальная философия бережливости предпринимательской деятельности**

В настоящее время бизнес, находящийся в условиях постоянной поддержки со стороны государства, решает задачи своего роста за счет активного расширения потребительского и делового рынков, а также активного привлечения субсидий. Однако необходимо реализовать целевые программы внутреннего развития через устранение потерь как в сфере производства, так и в сфере энергопотребления. В Казахстане такие программы внедрены: это «Противительность–2020» и «Энергоэффективность–2020». Однако они настолько мало вовлекают участников, что те не могут кардинально массово улучшить уровень эффективности предпринимательства. Именно поэтому мы считаем необходимым преобразовать программы в национальные, которые обеспечат массовость вовлечения ведущих предприятий регионов и отраслей.

Таким образом, проведя активные преобразования в системе государственного управления изменениями, выстроив эффективное взаимодействие государства и бизнеса, усилив эффективность и нормализовав роль институтов развития через общественный мониторинг, поддержав МСБ через систему государственных закупок, мы откроем доступ к сердцу любой экономики – эффективности. Ключевым же шагом повышения последней станет национальный проект оптимизации культуры управления, направленный на рост эффективности бизнеса через инструменты ЛИН-технологий, социально-ориентированного менеджмента, корпоративного управления, вовлечения сотрудников в развитие предприятия – это станет краеугольным камнем улучшения предпринимательского климата и экономики Казахстана в целом. Мы сможем, не нарушая социально – ориентированную политику правительства Казахстана, создать условия для преобразования экономики Казахстана через локальную трансформацию семи значимых на наш взгляд сфер, имеющих максимальное моторное влияние на качество экономической системы Казахстана в целом.

### **Литература**

1. <http://www.stat.gov.kz/>.
2. [http://www.bp.com/content/dam/bpcountry/es\\_es/statistical\\_review\\_of\\_world\\_energy\\_2014.pdf](http://www.bp.com/content/dam/bpcountry/es_es/statistical_review_of_world_energy_2014.pdf)
3. <http://www.akorda.kz/>.
4. <http://www.akorda.kz/>
5. Economics 2010 / [www.cambridge.org/economics](http://www.cambridge.org/economics).
- 6.
7. В. Попов. Шоковая терапия против градуализма: 15 лет спустя / Вопросы экономики № 5, 2007.
8. <http://palata.kz/>
9. <http://www.akorda.kz/>
10. <http://palata.kz/>
11. Государство и бизнес: институциональные аспекты. ИМЭМО РАН, 2006.